

MODELUL DE LEADERSHIP **ECHO – R** PENTRU LUMEA VUCCA

Doru Dima
Cătălin Blaga

everythinghr®

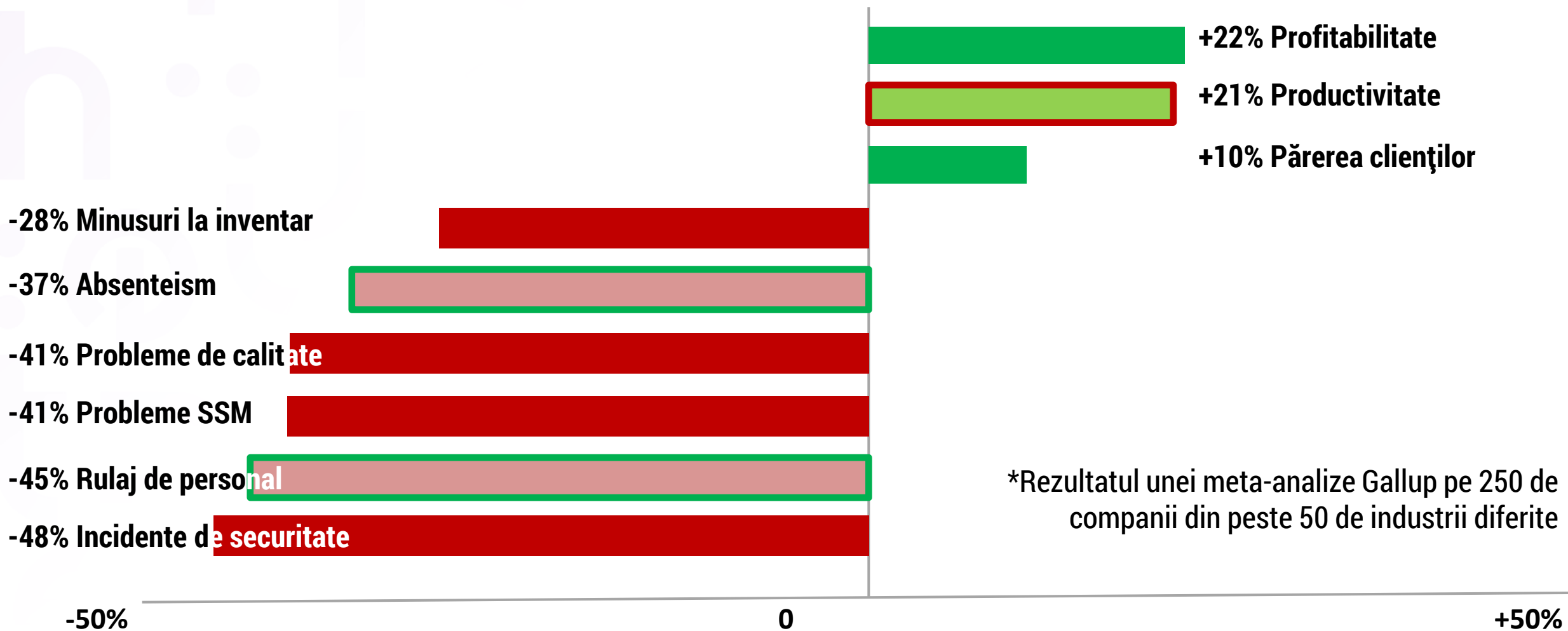
24-25 May 2023 • Brasov, Romania



Doug Conant, CEO Campbell's Soups (2001 – 2011)

Conceptul de "engagement", intraductibil în mod exact, include o doză mare de *investiție emoțională*

Impactul dedicării (*engagement*) angajaților asupra unor indicatori-cheie*



*Rezultatul unei meta-analize Gallup pe 250 de companii din peste 50 de industrii diferite

* Rezultate obținute prin dezvoltarea "naturală", non-sistemică, a liderilor

ENGAGEMENT-UL ANGAJAȚILOR

Este dorit de orice companie care caută succes sustenabil

CE ANUME GENEREAZĂ

***ENGAGEMENT* ?**



AMY EDMONDSON

Novartis Professor of Leadership and
Management, Harvard Business School

"A **psychologically
secure** employee is an
engaged employee"

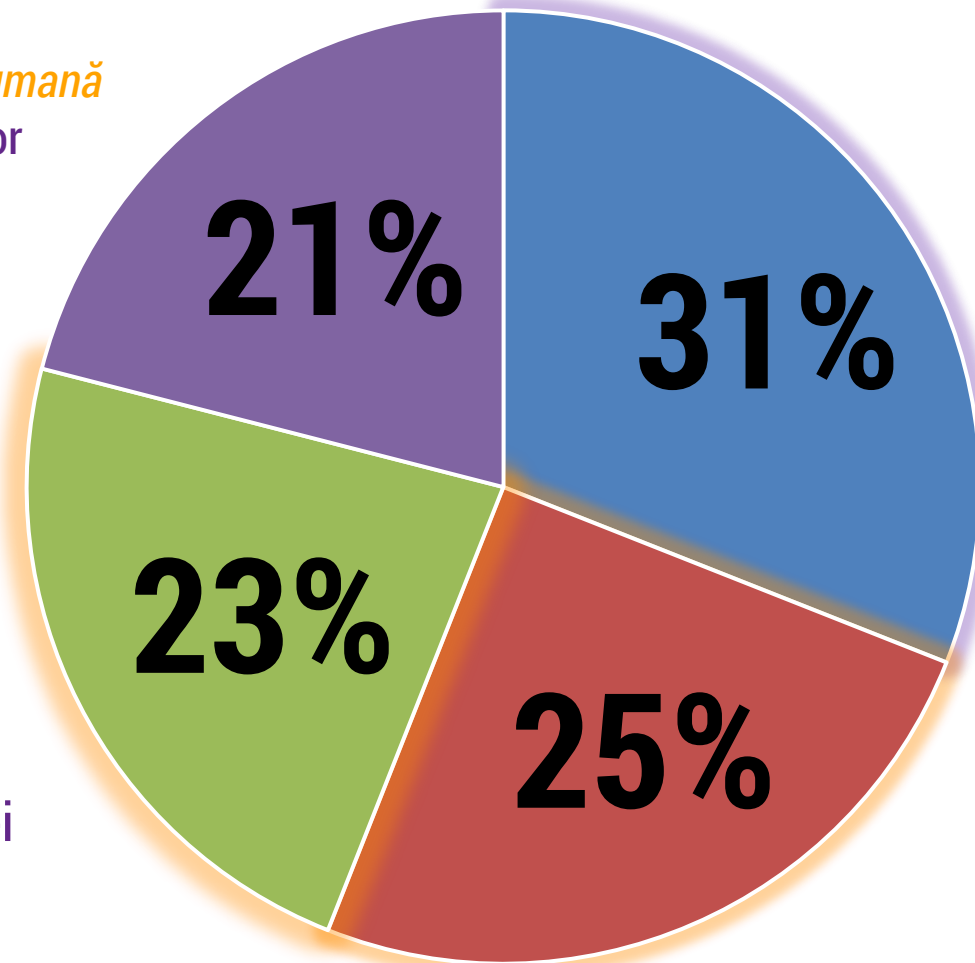
The Fearless Organization, John Wiley & Sons, 2018

...iar aceasta este o atmosferă creată în mare parte de lider

Comportamentele liderului care produc **securitate psihologică** sunt cele care generează *'engagement'*

Conexiune in interiorul echipei

- *Empatie, Încredere, Conexiune inter-umană*
- Împărtășirea voluntară a informațiilor
- Sentimentul de a fi apreciat



Relația cu liderul

- *Percepție de empatie și încredere*
- Aprecieri și recunoaștere
- Autonomie
- *Feedback constructiv și claritate*
- *Sentimentul că angajatul este sprijinit de lider*

Sens al unui Scop Superior

- Viziune comună cu a companiei
- Munca oferă Sens angajatului

Credința în propriile resurse și abilități

- Încredere și optimism

Contribuind la crearea securității psihologice,
liderul influențează

- direct: până la 31% din *engagement*
- indirect: până la încă 48%
- are impact asupra restului de 21%

Pentru ca un lider să adopte aceste comportamente în mod **continuu, regulat și consecvent** el are nevoie să își dezvolte trăsăturile psiho-atitudinale adecvate situației și mediului socio-economic ('lumii') de azi.

Dar... în ce fel de **lume** trăim
azi?

Și... cum arată **liderul**
necesar azi?

1. LUMEA IN CARE TRĂIM AZI

Forțele armate ale SUA (1987)

V = Volatility

U = Uncertainty

C = Complexity

A = Ambiguity

Ce **lipsește** din această imagine?



AMY EDMONDSON

Novartis Professor of Leadership and Management, Harvard Business School

AMY EDMONDSON (1999)

Pentru ca echipele să treacă de la performanță 'normală' la
'**excepțională**'

**Securitatea
psihologică**

este obligatorie în condiții de

**Incertitudine
,
și
Interdependență**

Veriga lipsă*:

COEXISTENȚA ÎN INTERDEPENDENȚĂ

*Nu, Armata SUA nu a uitat de Coexistență. Dimpotrivă, are o doctrină dedicată acestui subiect, *Combined Arms Warfare*. Doar o ia în considerare separat de VUCA.

Întrucât **Coexistența** schimbă complet abordarea...

... propunem includerea ei într-un model completat al lumii actuale, anume

VUCCA:

V = Volatility

U = Uncertainty

C = Complexity

C = Coexistence

A = Ambiguity

O lume diferită cere un **model de leadership diferit**, care să transforme obstacolele în avantaje competitive și riscurile în oportunități.

Am plecat în căutarea acestui model.

2. LEADERSHIP-UL DE CARE AVEM NEVOIE

CE SPUNE ȘTIINȚA MODERNĂ?

Am efectuat o meta-analiză a unui număr de lucrări de cercetare și articole științifice pe subiectul **leadershipului modern**, surse atât militare cât și civile, în încercarea de a afla care sunt trăsăturile critice pentru un leadership solid în lumea VUCCA.

Lucrările și articolele au fost selectate respectând un set de criterii stricte în privința sursei, metodologiei și a datei apariției – tratarea directă sau indirectă a **Coexistenței** ca premisă a fost obligatorie.

Informațiile au fost compilate și procesate pentru a identifica cele mai importante trăsături ale unui **leadership excepțional**.

REZULTATE

Cele cinci trăsături care au apărut cu frecvența cea mai mare în articolele și lucrările din meta-analiza noastră au fost

E = Inteligența Emoțională (EI, Compasiune, Empatie)

C = Abilități de comunicare (Comunicare, Feedback)

H = Onestitate (engl. *Honesty*)

O = Deschidere (inclusiv Deschidere Către Experiență) (engl. *Openness*)
și

R = Orientare spre rezultate (engl. *Results Orientation*)

... adică...

MODELUL DE LEADERSHIP **ECHO – R** PENTRU LUMEA VUCCA

... dar simpla teorie nu e suficientă.

3. CE ÎNSEAMNĂ ASTA ÎN PRACTICĂ ?

Că Great People Inside a construit un *cadru de dezvoltare sistemică*, în patru pași, pentru lideri *excepționali*:

Pasul 1

Evaluăm
Dimensiunile
ECHO-R

Pasul 2

Dezvoltăm
liderii
cu programele
ECHO – R

Pasul 3

Personalizăm
dezvoltarea
până la nivel
individual

Pasul 4

Re-evaluăm și
finisăm
dezvoltarea
individuală

PASUL 1: evaluările ECHO – R

Instrumente de evaluare online Great People Inside:

1. GPI Compassion
 2. GPI 360 / GPI 180
 3. GPI Openness To Experience
 4. GPI Result Orientation
 5. GPI Teamwork
 6. GPI Connection To Others
 7. GPI Extrinsic Motivation
 8. GPI Intrinsic Motivation
 9. GPI Energy And Vitality
 10. GPI Energy
- ... și orice altă dimensiune se dovedește necesară

PASUL 2: programele de dezvoltare

ECHO – R

1. *Attention Management and Compassion Training (AMCOT™)*
2. Abilități de comunicare și feedback
3. Onestitate; Construirea încrederii
4. Viziune, Scop, Energie
5. Orientare spre rezultate; Motivare; Auto-motivare

Attention Management and Compassion Training (AMCOT™)

- Un program de antrenament cognitiv (al minții) **bazat pe știință** care trece dincolo de nivelul comportamental
- Pentru ca un lider să adopte **natural** comportamentele vizate, el are nevoie să își creeze sau întărească anumite **atitudini interne** (de ex. Compasiune); acestea presupun crearea sau întărirea anumitor căi neuronale
- AMCOT contribuie la acest efect, creând **bazele psiho-neurologice** necesare, amplificând și efectele celorlalte programe ECHO – R

*Este o variantă a programelor utilizate de Forțele Armate ale SUA

PASUL 3: personalizarea dezvoltării

ECHO – R

- 1. Obiective individuale**
- 2. Coaching** pentru progres permanent
- 3. Mentoring** pentru creștere profesională
- 4. On-the-job training** pentru personalizarea completă

PASUL 4: re-evaluare și finisare pentru dezvoltare continuă

1. **Monitorizarea** regulată a dezvoltării cu instrumentele de evaluare Great People Inside
2. **Menținerea** procesului pe traiectorie
3. Intervenții rapide pentru **păstrarea impulsului inițial**

Trăsăturile dezvoltate după modelul **ECHO – R** construiesc baza necesară pentru comportamente care produc

- Echipe cu **securitate psihologica**
- **Creșterea** performanței echipei de la “normal” la “exceptional”
- Atragerea și **retenția de talente**
- Creșterea **viitoarelor generații** de lideri ai organizației

...sau, în KPI pe care companiile le urmăresc cu atenție,

1. Creșterea *engagement*-ului
2. Un *brand de angajator* mai atractiv
3. Mărirea *retenției* angajaților
4. Scăderea *absenteismului*
5. Îmbunătățirea *disciplinei auto-asumate*

VĂ MULȚUMIM!